# LA GESTION DES BÉNÉVOLES

## SERVICE DE CONSULTATION

## ET DE

## DÉVELOPPEMENT

*La Fédération des Francophones Hors Québec Inc.*

1404 - 1, RUE NICHOLAS, OTTAWA (ONTARIO) K1N 7B6
Tél.: (613) 563-0311

# MODE D'EMPLOI

Nous vous présentons ici une trousse d'apprentissage. Son objectif est de:

> vous permettre de mieux comprendre le concept de la gestion des bénévoles, c'est-à-dire pourquoi il est important de gérer des bénévoles, et comment le faire.

## Temps requis et méthode de travail

La trousse vous demandera environ 4 heures de travail. Le contenu est présenté sous différentes formes:

- de l'information;
- des questions;
- des exercices.

Certaines parties se complètent individuellement; d'autres requièrent un travail de groupe et devront être discutées avec les autres membres du C.A.

Nous vous suggérons de lire d'abord la trousse individuellement. Ceci vous donnera une meilleure idée de la raison d'être de certains exercices et vous sauvera du temps. Répondez ensuite à toutes les questions auxquelles vous êtes capables de répondre. Cependant, ne perdez pas trop de temps à essayer de répondre aux questions qui vous semblent compliquées. Il n'est pas interdit de manquer de connaissances... D'ailleurs, il s'agit d'une trousse d'apprentissage; son objectif est donc de vous aider à apprendre. Enfin, planifiez-vous du temps comme C.A. et répondez ou discutez des questions en groupe.

Support du Service de Consultation et de Développement

Si vous rencontrez des difficultés, soit au niveau de l'information, soit au niveau de l'application dans des exercices concrets, nous vous invitons à entrer en contact avec nous à la Fédération des Francophones hors Québec.

Nous espérons que vous trouverez cette trousse utile et intéressante et que vous pourrez mettre en pratique les connaissances qui y sont présentées.

Bon travail!

Service de Consultation et de Développement
F.F.H.Q.

# TABLE DES MATIERES

page

Table des matières.....i/ii
Liste des tableaux..... iii

Chapitre 1: OU'EST-CE QUE CA VEUT DIRE?..... 1

Chapitre 2: LES OBJECTIFS DE LA TROUSSE..... 5
2.1: Objectif général..... 5
2.2: Objectifs particuliers..... 5

Chapitre 3: LA PARTICIPATION ET L'IMPLICATION DES MEMBRES..... 7
3.1: Le manque de participation..... 7
3.2: Pourquoi les gens s'impliquent-ils?. 10

Chapitre 4: ATTENTES DES BENEVOLES..... 13
4.1: Du point de vue personnel..... 13
4.2: Du point de vue organisationnel..... 15

Chapitre 5: INTÉRÊTS ET HABILITÉS ..... 21
5.1 Vous et vos membres ..... 23

TABLE DES MATIERES (suite)

Chapitre 6: LA DELEGATION ET LA COORDINATION..... 29
6.1: La délégation..... 29
6.2: La coordination..... 33

Chapitre 7: VOTRE ROLE COMME GESTIONNAIRE..... 35
7.1: La planification..... 36
7.2: L'organisation..... 37
7.3: La sélection..... 38
7.4: La direction..... 39
7.5: Le contrôle..... 42
7.6: Résumé..... 42

Chapitre 8: QUELQUES TRUCS..... 51

Chapitre 9: UNE ASSOCIATION QUI APPARTIENT
A SES MEMBRES..... 61

Bibliographie..... 63

# LISTE DES TABLEAUX

page

TABLEAU 1: Etapes de la gestion des ressources humaines..... 33

TABLEAU 2: Exemple de formulaire d'inscription..... 44

TABLEAU 3: Inventaire d'intérêts..... 46

TABLEAU 4: Analyse de tâches reliées aux motivations..... 49

Chapitre 1

## QU'EST-CE QUE CA VEUT DIRE

MADAME SIMARD ! ENTREZ DONC. LA VOIX DE LA VALLÉE A BESOIN DE TOUTE L'AIDE BÉNÉVOLE POSSIBLE !
FANTASTIQUE ! DE QUOI AVEZ-VOUS LE PLUS BESOIN ?
DE LECTEURS

(Inspiré de "FOR BETTER OR FOR WORSE" de Lynn Johnston)

Une des fonctions d'un conseil d'administration est de gérer les ressources matérielles, financières et humaines de l'association qu'il représente. Pour une association à but non-lucratif comme la vôtre, ce sont les ressources humaines qui constituent sa plus grande richesse.

Quand un conseil d'administration travaille à impliquer le plus grand nombre de membres à la vie de leur association, il fait la gestion des bénévoles. Il favorise ainsi, chez eux, une participation plus active tout en partageant ses responsabilités.

Les ressources humaines de votre association sont vos membres. En effet, ils peuvent y donner:

- leur temps,
- leur énergie,
- leur expertise,
- leurs connaissances.

| Quel est le potentiel de votre association en ressources humaines? Ou, plus simplement, combien de membres avez-vous? |
|---|

---

Votre rôle, en tant que membre du conseil d'administration, est de travailler pour et à travers vos membres afin d'atteindre les objectifs que votre association s'est fixée. Vous avez été élus pour faire avancer les choses, mais vous ne pouvez pas tout faire vous-mêmes... D'où l'importance de reconnaître les ressources que sont vos membres.

Un farceur (sûrement membre d'un C.A.) a décrit les trois étapes du développement humain comme étant:

1) savoir;
2) savoir faire;
3) savoir faire faire!

En tant que membre du conseil d'administration, votre cible devrait être le "savoir faire faire", ou savoir déléguer.

Comme nous allons le voir plus loin, ce "savoir faire faire" ne signifie pas pouvoir imposer des tâches aux bénévoles, mais signifie plutôt les amener à contribuer, tout comme vous avez décidé de contribuer vous-même.

Ainsi, un des concepts les plus importants de la gestion des bénévoles est d'être capable de considérer quels peuvent être leurs intérêts et leurs motivations à participer: ils donnent à l'association, mais l'association doit aussi leur donner en retour. C'est cet échange que nous examinerons avec vous dans les pages qui suivent.

Et comme l'a remarqué le sage oriental Lao-Tsé: "Lorsque le travail du meilleur leader est fait, les gens disent: "Nous l'avons fait nous-mêmes"."

## Chapitre 2

# LES OBJECTIFS DE LA TROUSSE

Afin de vous donner un aperçu du contenu de la trousse et de la direction que nous allons prendre ensemble, nous vous en présentons les objectifs.

## 2.1 Objectif général

L'objectif de cette trousse est de vous permettre de comprendre le concept de la gestion des bénévoles, c'est-à-dire pourquoi il est important de gérer des bénévoles, et comment le faire.

## 2.2 Objectifs particuliers

De façon plus précise, à la fin de cette trousse vous:

1. aurez reçu de l'information sur:
   a) les responsabilités d'un conseil d'administration face à la gestion des bénévoles;
   b) les facteurs qui motivent les gens à participer ou non à une association;
   c) les attentes et les besoins des membres face à l'association et ceux de l'association face à ses membres;

d) les moyens que peut prendre un conseil d'administration pour encourager une participation et une implication active de la part de ses membres;
e) les étapes de la planification d'une activité en tenant compte du rôle des bénévoles.

2. aurez identifié:
   a) les motivations de vos membres à participer ou non à l'association;
   b) vos propres besoins et attentes face à votre association.

3. serez en mesure de mettre en pratique des notions de gestion de bénévoles, au sein de votre association.

Ce sont les objectifs de cette trousse d'apprentissage. Vous avez sans doute, vous aussi, certaines attentes qui vous poussent à étudier ce qui suit.

| Quelles sont vos attentes face à cette trousse? Qu'est-ce que vous pensez que vous allez y apprendre? |
|---|

## Chapitre 3

## LA PARTICIPATION ET L'IMPLICATION DES MEMBRES

### 3.1 Le manque de participation:

N'est-ce pas là le plus grand "bobo" des associations de bénévoles?

> "Les gens sont incroyablement indifférents"; "Notre comité doit s'occuper de tout"; "Tout le monde réclame les avantages, mais personne ne veut aider"; "Nous avons tenu plusieurs réunions, mais très peu de gens y ont assisté"; "Nous n'avons pas eu d'élection, faute de candidats"...

Ces commentaires vous sont-ils familiers? N'êtes-vous pas de ceux qui organisez des activités? Vous y passez beaucoup de temps. Mais, vous vous plaignez toujours du manque de participation... Et, il y a encore moins de volontaires pour s'impliquer dans l'organisation elle-même. C'est décourageant! Mais comme personne n'a encore découvert la recette magique pour pousser les gens à participer...

On sait, cependant, que certaines conditions peuvent encourager la prise en main de l'association par les membres.

En effet, un groupe a plus de chances de succès quand il:

(1) est bien organisé,
(2) a un objectif bien défini,
(3) et travaille à impliquer ses membres.

Son conseil d'administration se trouve soulagé, et l'association est plus vivante.

Afin de vous "plonger" dans la matière, nous vous proposons de prendre cinq minutes pour réfléchir sur comment vous impliquez vos membres. Les questions suivantes vous aideront à analyser la situation.

Comment qualifieriez-vous la participation de vos membres aux activités de votre association? Très bonne? Moyenne? Peu active? Pourquoi?

En tant que membre du conseil d'administration, vous sentez-vous surchargé de responsabilités? Manquez-vous de temps? Commencez-vous à vous sentir "brulé"? Quelles sont, d'après vous, les raisons de cet état de choses?

Dans quels domaines vos membres sont-ils le plus actifs? (Organisation d'activités? Réaction à de nouveaux projets? Travail de bureau? Responsabilité d'activités? Participation aux activités?)

Pensez à la dernière fois où vous avez essayé d'impliquer un ou plusieurs de vos membres pour faire un travail quelconque? Pourquoi les avez-vous approchés? Comment?

Comment informez-vous et impliquez-vous vos membres?

## 3.2 Pourquoi les gens s'impliquent-ils?

Réunis sous la même bannière, autour d'objectifs communs, vos membres sont toutefois des individus bien différents: jeunes, vieux, artisans, ménagères, travailleurs, gens d'affaires, vieux routiers, nouveaux arrivés... Chaque individu amène ainsi ses qualités et ses intérêts particuliers à l'association. Si vous savez les reconnaître, vous ne pouvez qu'en bénéficier. Ces individus ont décidé de se joindre à l'association et ils s'impliqueront peu ou beaucoup, selon:

- leurs intérêts et leur disponibilité;
- et l'effort mis par le conseil d'administration pour les rendre actifs et développer en eux un sentiment d'appartenance.

On peut distinguer différents niveaux d'implication.

D'abord, ce sont vos membres. Au point de départ, ils démontrent un intérêt pour votre groupe. En effet, ils ont décidé d'acheter votre produit: soit qu'ils croient en "la cause" et veulent la supporter; soit que votre association leur offre certains services qu'ils recherchent. En d'autres mots, l'association répond à leurs besoins.

| Auxquels de leurs besoins répondez-vous? |
|---|

Une fois membres, leur niveau de participation peut varier. Seront-ils des membres actifs ou non? Viendront-ils seulement pour emprunter des livres ou tout simplement pour renouveler leur carte de membre?

Le taux et le niveau de participation sont souvent dépendants de la qualité de l'organisation et de la qualité de l'atmosphère qui règne à l'association. Si l'atmosphère est chaleureuse et accueillante, vos membres auront plus envie de revenir que si le climat est apathique ou lourd de chicanes...

Pensez à votre dernière activité ou à l'Assemblée générale de votre association. Combien de membres étaient présents? Comment qualifieriez-vous la participation de vos membres? D'après vous, quels facteurs ont encouragé ou entravé cette participation?

Trois conditions sont donc fondamentales à la présence des membres à leur association: la réponse aux besoins des membres, l'efficacité de l'organisation et la qualité de l'atmosphère. Cependant, pour assurer de plus leur implication au niveau des responsabilités face au travail à faire, il faut leur demander de contribuer.

Pour ce faire, il est important que vous connaissiez:

1. les attentes de vos bénévoles face à l'association;

2. leur motivation à s'impliquer;

3. les moyens pour les encadrer ou les gérer.

Vous serez certainement surpris de voir jusqu'à quel point ils seront contents de pouvoir aider une fois que vous aurez su leur demander.

## Chapitre 4

## ATTENTES DES BENEVOLES

Un bénévole a des attentes face à son association. La qualité de l'organisation et de l'atmosphère détermineront le sentiment d'appartenance qu'il saura y développer. Si de plus, l'association répond aux besoins du membre. Celui-ci sera satisfait et se considérera comme faisant partie de l'association.

### 4.1 La qualité de l'organisation

Afin d'encourager les intérêts, les efforts et la loyauté de vos bénévoles, il est important qu'une association considère les dix facteurs suivants. Souvenez-vous donc que le bénévole aime:

1. développer un sentiment d'appartenance face à son association, c'est-à-dire être perçu comme ayant une contribution à apporter;

2. participer à l'élaboration des objectifs de l'association, définis à partir des besoins et des attentes de ses membres;

3. sentir que les buts et objectifs sont atteignables et qu'ils sont logiques;

4. percevoir l'utilité de sa contribution face au développement de la communauté;

5. participer à l'élaboration des moyens pour atteindre les objectifs;

6. savoir ce que l'on attend de lui et avoir l'assurance qu'il peut influencer les décisions finales;

7. vivre des défis - selon ses intérêts et ses habiletés;

8. voir la progression relative aux objectifs fixés;

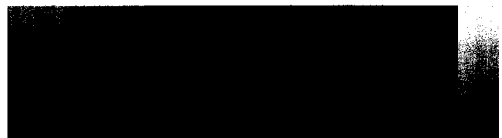
9. être informé;

10. avoir confiance au conseil d'administration.

Le bénévole signifie ainsi son intérêt face à son association, ses orientations, son fonctionnement. Il indique, en même temps, le rôle qu'il aimerait y jouer.

En répondant à ces attentes, l'association le stimule à accomplir quelque chose avec et à travers son association.





En vous référant aux dix attentes décrites plus haut, quelles sont celles auxquelles votre association répond déjà? Quelles sont celles auxquelles elle ne répond pas encore?

Attentes auxquelles elle répond déjà: _____

_____

_____

Attentes auxquelles elle ne répond pas encore: _____

_____

_____

Pourquoi? _____

_____

_____

## 4.2 La qualité de l'atmosphère

En plus d'avoir des attentes face à son rôle, le bénévole est aussi concerné par le climat de l'association. De façon générale, on peut distinguer neuf facteurs qui jouent sur le climat. Ils sont:

1. La structure - c'est-à-dire les contraintes imposées aux membres. Y a-t-il beaucoup de règlements, de paperasse? Ou l'atmosphère est-elle plutôt informelle?

2. La responsabilité - le bénévole est-il entièrement responsable de son projet? Quelle est sa marge de manoeuvre face au conseil d'administration?

3. La récompense - le sentiment d'être apprécié pour une tâche bien accomplie.

4. Le risque - prend-on le risque d'apporter des changements ou fait-on toujours la même chose? L'initiative et la créativité sont-elles reconnues?

5. L'atmosphère chaleureuse - un sentiment de coopération et d'amitié entre les membres du groupe.

6. Le support - l'aide et le support mutuel entre bénévoles et avec le conseil d'administration.

7. Les normes - l'emphase est-elle mise sur une tâche bien accomplie, en respectant des critères de qualité?

8. Le manque de conflit - y a-t-il une place pour les opinions divergeantes? Les discussions sont-elles ouvertes ou essaye-t-on d'ignorer ou de passer par-dessus les problèmes?

9. L'identification - le sentiment d'appartenir à un groupe et de trouver sa place au sein de l'équipe; y a-t-il un esprit d'équipe?

En vous référant à ces neuf facteurs,
comment décririez-vous le climat
de votre association?
Qu'est-ce qui est à développer et comment?

Ajoutons enfin que certains facteurs peuvent favoriser la démotivation de vos membres. Parmi ceux-ci, on peut retrouver:

- l'indifférence des autres membres (parfois des dirigeants élus eux-mêmes) face à l'association;
- la présence des mêmes personnes, année après année, à la tête de l'association;
- le manque d'information;
- le manque de collaboration;
- le manque d'objectifs précis pour l'association;
- des tâches peu intéressantes et pénibles...

Si vous voulez que vos membres s'impliquent dans l'association, il faut que vous leur fassiez une place. De votre côté, vous devez apprendre à utiliser le potentiel existant pour travailler à l'atteinte des objectifs de l'association; de leur côté, ils doivent pouvoir contribuer en fonction de leurs propres intérêts et se sentir encouragés à développer leur compréhension face aux buts à atteindre.

Le chemin est à double sens: quand vous savez reconnaître les intérêts et les attentes de vos bénévoles, vous favorisez leur épanouissement personnel; et eux, quand ils travaillent pour l'association, ils contribuent à son développement.

On peut comparer cet échange de services à une paire de ciseaux. Une lame représente ce que le bénévole peut apporter à la situation, l'autre lame constitue ce que la situation apporte à l'individu. Ce n'est qu'en ramenant les deux lames que le chemin peut être découpé!

Chapitre 5

# INTÉRÊTS ET HABILITÉS

Pour arriver à gérer efficacement des bénévoles, un conseil d'administration doit d'abord comprendre pourquoi les gens décident de s'impliquer activement ou pas dans leur association. Qu'est-ce qui les motive à agir?

En effet, c'est utile de comprendre le "pourquoi" des comportements des gens quand il faut aller chercher des ressources pour aider aux tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'association.

Vous ne pouvez prendre pour acquis que tous vont participer pour les mêmes raisons que vous. C'est d'ailleurs ce qui rend la vie intéressante: chaque individu est différent, non seulement physiquement, mais aussi quant à ses habilités, ses émotions, son héritage culturel. Tous n'aiment pas faire la même chose. Comment se fait-il que certaines personnes font du ski et que d'autres aiment attraper les papillons? Comment se fait-il qu'un de vos membres choisit d'organiser un ciné-club, tandis qu'un autre vient volontiers faire du travail de bureau?

Parmi les membres de votre association, vous en connaissez qui s'impliquent parce qu'ils veulent être avec des francophones... pouvoir "jaser" en français; pour d'autres, c'est d'avoir accès aux services que vous offrez; ou c'est d'assurer plus de poids à leurs revendications (les luttes pour obtenir l'éducation en français en sont un bon exemple). Ces personnes sont peut-être prêtes à donner du temps pour travailler à ce qui les intéresse.

De plus, chaque bénévole apporte avec lui un baggage d'expertises, d'expériences et de connaissances. Les gens sont souvent bien prêts à contribuer dans des domaines ou ils se sentent à l'aise et l'association ne saura que bénéficier de ces habilités - dactylo, oration, graphisme...

Sachez donc, d'abord, pourquoi ces personnes sont là. Travaillez, ensuite, à les intégrer aux activités qui les intéressent et pour lesquelles elles seraient habiles. En commençant par des petites tâches, clairement définies, vous les aiderez à développer, petit à petit, un sentiment d'appartenance et de responsabilité vis-à-vis l'association. C'est ainsi qu'elles pourront se définir une place de plus en plus importante dans l'association.

En effet, reconnaître les caractéristiques et les intérêts des individus aide à approcher la bonne personne pour la bonne tâche.

## 5.1 Vous et vos membres

L'exercice suivant vous permettra d'étudier concrètement ces concepts. C'est en portant une attention plus particulière aux intérêts et habilités de vos membres et en vérifiant vos perceptions, que vous deviendrez habile à reconnaître les besoins individuels de vos membres.

Interrogez-vous d'abord sur leurs intérêts, sur ce qui les a amenées à l'association. Identifiez ensuite le type d'habilités qu'elles peuvent avoir en tant que bénévoles de votre association. Nommez enfin certaines tâches ou responsabilités qui cadrent bien avec leurs intérêts et habilités et où ils se sentiraient comfortables (ex. tenue de livres, cheftaine de guides, étude de la constitution, organisation d'une soirée, préparation de gâteaux...)

| | Intérêts | Habilités | Tâches ou Responsabilités |
|---|---|---|---|
| Vous | | | |
| Membres + 3 ans<br>Nom:<br>.....<br>Nom:<br>.....<br>Nom: | .....<br><br>.....<br><br>..... | .....<br><br>.....<br><br>..... | .....<br><br>.....<br><br>..... |
| Membres - 3 ans<br>Nom:<br>.....<br>Nom:<br>.....<br>Nom: | .....<br><br>.....<br><br>..... | .....<br><br>.....<br><br>..... | .....<br><br>.....<br><br>..... |

Si vous voulez impliquer vos membres, il est donc important que vous répondiez à leurs attentes, que vous reconnaissiez leurs intérêts et leurs habilités et que vous les invitiez à participer là où ils auront le plus de plaisir à le faire. La façon dont vous vous y prendrez relève de votre rôle de gestionnaire.

## Chapitre 6

# LA DELEGATION ET LA COORDINATION

## 6.1 La délégation

Si vous désirez impliquer vos membres aux activités de l'association vous devez être prêts à déléguer tâches et responsabilités. Hélas! Les membres d'un conseil d'administration ont tellement pris l'habitude d'exécuter eux-mêmes tout le travail qu'ils ne savent plus comment laisser la place à d'autres. L'exercice qui suit vous propose de vous questionner sur vos attitudes et vos réactions face au bénévolat.

VOIR QUESTIONNAIRE SUR LA DÉLÉGATION (CI-INCLUS).

1. Vous arrive-t-il de régler vous-même un problème que vous aviez confié à un bénévole parce que ce dernier est incapable de le solutionner?

_____

_____

2. Avez-vous confiance en la compétence et la motivation de vos membres bénévoles?

_____

_____

3. Avez-vous tendance à demander l'aide des mêmes personnes que vous connaissez plutôt que de piger parmi les membres moins actifs?

_____

_____

4. Allez-vous chercher de l'aide bénévole pour du travail que vous aimez moins ou lorsque vous vous sentez surchargé?

_____

_____

5. Avez-vous tendance à vouloir faire vous-même le travail pour être sûr qu'il soit bien fait?

_____

_____

6. Avez-vous de la difficulté à refuser lorsqu'un bénévole vous demande de faire un travail dont il est lui-même responsable?

_____

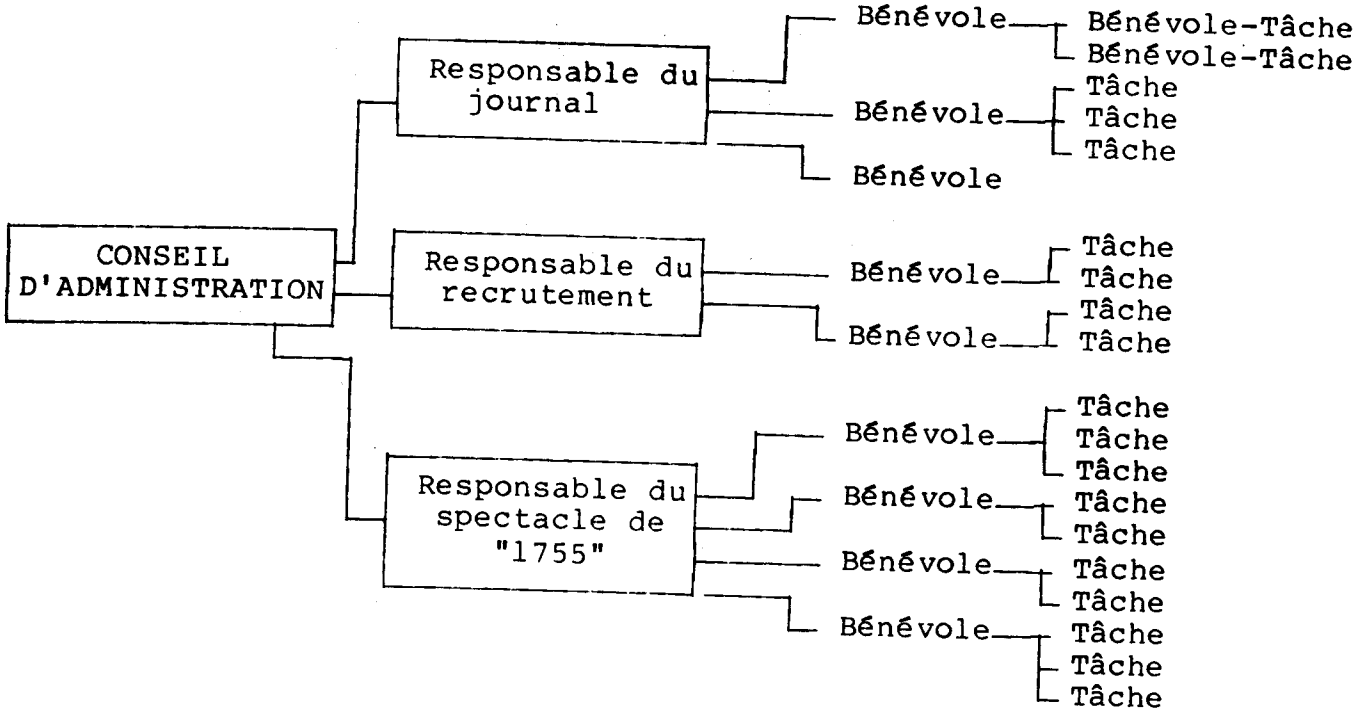
_____

Comme membres d'un conseil d'administration, vous avez aussi à considérer vos propres limites, en temps, en énergie et en connaissances. Une fois que vous aurez réalisé que pour bien faire, vous ne pouvez tout faire, vous verrez non seulement l'utilité, mais la nécessité d'impliquer vos bénévoles. Et vous vous mettrez à déléguer!

Voici la marche à suivre:

Déterminez d'abord où vous aimeriez impliquer vos membres et en même temps vous décharger (camp de jour, journal de l'association, fête de Noël, garderie pour enfants...). Trouvez ensuite une personne compétente et intéressée qui en deviendra responsable. Cette personne pourra travailler avec d'autres bénévoles à qui elle pourra déléguer à son tour certaines tâches spécifiques.

C'est l'effet pyramide:



Afin de "bien" déléguer, souvenez-vous également des facteurs suivants:

1. Définissez de façon précise les responsabilités de chaque bénévole, en vous entendant entre vous sur quelles en sont les limites.

2. Déléguez d'abord des petites tâches. Lorsque le bénévole se sent à l'aise, vous pouvez déléguez des responsabilités face à des projets. N'oubliez pas d'inscrire la tâche, si petite soit-elle, dans le contexte de l'activité, afin que le bénévole perçoive l'utilité de sa contribution.

3. Choisissez le bénévole en fonction de la tâche, en tenant compte de ses habiletés et de ses intérêts.

4. Etablissez ensemble les objectifs et les attentes face au projet.

5. Donnez un feedback honnête et précis. Le bénévole a besoin de savoir s'il accomplit la tâche de façon acceptable ou non.

6. Supportez vos bénévoles - en partageant vos connaissances, informations et plans avec eux.

7. Favorisez la participation du bénévole à la prise de décision. C'est comme cela que vous préparerez une relève informée et impliquée!

8. Déléguez réellement. Lâchez et n'essayez pas de reprendre les responsabilités que vous venez de déléguer. Personne n'apprécie que l'on vérifie son travail derrière son dos.

Plus vous serez capable de déléguer, plus vous en verrez l'effet multiplicateur: le temps que vous aviez l'habitude de passer à exécuter vous-même une tâche, vous l'utiliserez maintenant à encourager plusieurs personnes à faire plusieurs tâches. Votre association en deviendra plus active et dynamique; comme conseil d'administration, que pouvez-vous demander de plus? Et si vos membres refusent de s'impliquer et d'aider, vous pourrez alors vous questionner sur la raison d'être de votre association.

## 6.2 La coordination

Avec la délégation vient aussi la coordination. Tout ce qui se passe à l'intérieur de l'association doit être orchestré. Coordonner, c'est s'assurer que tous les projets cadrent bien avec les buts et objectifs de l'association; c'est encourager toutes les occasions de collaboration entre individus. En vous tenant informé et en informant vos bénévoles vous encadrerez les projets, tout en maintenant une vision globale du développement de votre association.

## Chapitre 7

### VOTRE ROLE COMME GESTIONNAIRE

Vous avez décidé que vous aimeriez impliquer activement vos membres. Vous ne voulez plus garder toutes les tâches et toutes les responsabilités "sur vos épaules"; vous désirez répartir le "fardeau" ou le plaisir du travail bien fait avec d'autres. Evidemment, les décisions finales continueront à vous revenir puisque vous siégez au conseil d'administration; mais, ce n'est toutefois pas un empêchement à la délégation de vos responsabilités. Vous avez décidé de pratiquer la gestion de vos bénévoles.

Les cinq étapes suivantes sont nécessaires à toute bonne gestion:

(1) la planification,
(2) l'organisation,
(3) l'attribution des tâches,
(4) la direction et
(5) le contrôle/évaluation

Nous examinerons ici brièvement chacune d'elles.

## 7.1 La planification:

C'est la première fonction de tout exercice de gestion. Sans planification, vous risquez de ressembler à cet homme qui s'était perdu sur les autoroutes de Los Angèles, mais qui continuait à rassurer sa femme en lui disant de ne pas s'inquiéter parce qu'ils roulaient tellement bien...

Planifier, c'est déterminer ce qui doit être fait. Planifier une activité signifie identifier des objectifs précis à poursuivre et déterminer l'ensemble des moyens pour y parvenir.

Dans nos communautés, on voit parfois des gens s'affilier à une cause particulière, sans, pour autant, se définir un plan d'action. Ils perçoivent un besoin et décident d'agir. Trop souvent, les organisateurs ont négligé d'analyser la situation, de définir des objectifs, de vérifier les ressources disponibles, donc de planifier en conséquence. L'effort communautaire connait alors un essor temporaire qui meurt quelques semaines plus tard. Les bénévoles ou les participants perdent confiance ou se découragent. Comment expliquer ces situations?

Personne ne sait exactement quoi faire et comment le faire. Les tâches sont mal définies. La porte est ouverte aux conflits. Les bénévoles ne voient pas où mènera leur action et se retirent du projet. Leur participation sera d'autant plus difficile à susciter une deuxième fois.

Par contre, quand un projet est planifié, les bénévoles voient comment leur contribution est reliée au résultat final. Ils ont le sentiment d'accomplir quelque chose.

## 7.2 L'organisation

C'est ici que vous avez à regrouper et à assigner les activités ou tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs. Il s'agit de décider comment le travail sera fait. Vous devez donc définir les diffférentes actions à entreprendre en vue de l'objectif défini - par exemple la création d'un bulletin mensuel demande de la conception, de la cueillette d'information, de la rédaction d'articles, de la mise en page, du graphisme... De plus, chaque action comporte plusieurs tâches -tels que faire le tour des membres du C.A., lire les journaux locaux, contacter l'organisme provincial ... En vue de la cueillette d'information. C'est ainsi que vous pourrez déterminer le nombre et le genre de ressources humaines dont vous aurez besoin. Vous pourrez alors faire une description des responsabilités pour chaque poste, et procéder à la délégation.

## 7.3 L'attribution des tâches

Vous avez défini ce que vous voulez faire et comment vous le ferez. Il s'agit maintenant de déterminer qui accomplira la tâche.

C'est surtout au niveau de la délégation de tâches et de responsabilités que le conseil d'administration d'une association comme la vôtre a tendance à accrocher. Vous voulez tout faire vous-mêmes parce que c'est plus rapide, plus efficace, ou plus sûr... Vous oubliez que d'autres sont aussi capables et qu'en leur assignant des responsabilités vous pourriez vous soulager au lieu de vous brûler. D'autre part, vous ne demandez pas d'aide à vos membres, persuadés qu'ils ne seront pas intéressés. Vous êtes face à un cercle vicieux: vous présumez qu'ils ne sont pas intéressés et ne leur demandez pas de participer; ils ne participent pas parce que vous ne les invitez pas à le faire.

Tout comme avec du personnel rémunéré, il est important de recruter, choisir, entraîner, superviser et évaluer les bénévoles qui font du travail pour l'association. Ce n'est pas parce qu'ils ne sont pas payés qu'ils peuvent tout faire, n'importe comment. Vous les choisirez en fonction de leurs intérêts et de leurs habiletés à exécuter une tâche.

S'ils acceptent de collaborer, vous négocierez ensuite avec eux les responsabilités qu'ils vont assumer. Celles-ci doivent être clairement définies. Votre responsabilité est de les supporter dans leur travail, surtout si vous avez des exigeances précises. Enfin, une fois la tâche accomplie, il est important d'évaluer les contributions de tous et chacun.

L'évaluation finale vous permettra de vous assurer de la satisfaction de vos bénévoles, tout en vous faisant mieux connaître les habiletés et les intérêts de chacun.

## 7.4 La direction

C'est ici que vous vous assurez que chacun accomplit bien sa tâche. C'est l'étape de l'action, du travail à faire.

En tant que membre du conseil d'administration, vous avez à "faire faire" et les trois comportements suivants deviennent importants:

(1) Motiver: il s'agit de comprendre "pourquoi" chacun a décidé de participer au projet. C'est en connaissant les attentes et les besoins de chacun que vous pourrez les inciter à mieux participer aux projets qui les intéressent.

(2) Communiquer: il importe de donner à vos bénévoles toute l'information sur l'activité à laquelle vous leur demandez de s'impliquer. Il leur sera difficile de faire un "bon travail" s'ils ne comprennent pas ce qu'ils font, pourquoi et comment ils devraient le faire. De plus, en écoutant leurs commentaires, vous pourrez évaluer le fonctionnement de l'activité et la satisfaction des participants.

(3) Guider: il est inutile d'essayer d'obliger vos membres à faire quelque chose. Vous devez plutôt les superviser et surtout, laisser à leurs idées et à leurs initiatives la place suffisante... Ils se sentiront d'autant plus impliqués et satisfaits s'ils y mettent du leur.

## 7.5 Le contrôle

C'est la dernière étape de la gestion, celle de l'évaluation. Cette phase est essentielle: elle permet de déterminer si le projet s'est déroulé tel que planifié, si les objectifs ont été atteints ou non; elle permet de savoir pourquoi et comment il faudrait rectifier la situation.

En plus de vous éviter de répéter les mêmes erreurs, l'évaluation, en mesurant le travail accompli par les bénévoles, vous permet de les féliciter là où c'est approprié. Malheureusement, l'association, et en particulier le conseil d'administration, souvent trop impliqué au niveau même de l'action, l'oublie fréquemment.

## 7.6 Résumé

Le tableau de la page suivante résume les étapes de la gestion de vos bénévoles.

**TABLEAU 1:**

**Etapes de la gestion des ressources humaines**

| | |
|---|---|
| 1. Planifier | Buts<br>Objectifs |
| 2. Organiser | Plan d'action<br>Description de tâches |
| 3. Attribuer les tâches | Recruter<br>Faire des entrevues<br>S'entendre<br>Placer<br>Entraîner |
| 4. Diriger | Motiver<br>Communiquer<br>Superviser<br>Guider |
| 5. Contrôler | Evaluer |

N'oubliez pas que vos bénévoles peuvent, veulent contribuer. Il vous appartient de mettre en place les conditions qui les encourageront à participer activement.

L'exercice suivant vous permet de reprendre chacune de ces étapes à l'aide d'un exemple précis.

(1) Faire le plan d'action de l'activité;
(2) Décrire les responsabilités des différents postes bénévoles;
(3) Déterminer les moyens de recrutement pour ces postes.

Les tableaux et questionnaires suivants pourront vous guider.

ACTIVITE OU PROJET:

## PLAN D'ACTION DE L'ACTIVITÉ

OBJECTIF:

| ACTIONS / TACHES | RESSOURCES HUMAINES | | | ECHEANCIER (Durée du projet) | ATTRIBUTION DES TACHES (Qui?) |
|---|---|---|---|---|---|
| | NOMBRE | HABILITES | CHAMPS INTERET | | |
| | | | | | |

Date d'affichage: _____

Date limite: _____

## DESCRIPTION DES RESPONSABILITES

TITRE: _____

OBJECTIFS DU PROJET: _____

_____

_____

RESPONSABILITES:

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

4. _____

_____

HABILITES REQUISES

_____

_____

_____

_____

_____

CONDITIONS DE TRAVAIL: (temps, nombre d'heures, durée du projet, endroit, déplacements, frais encourus...)

_____

_____

RESPONSABLE DU PROJET: _____

Nom Prénom

## RECRUTEMENT DES BENEVOLES

(Ressources Humaines requises pour le projet)

PROJET:

TITRE DU BENEVOLE:

1. Où pourrais-je trouver des bénévoles pour un tel travail?

2. Comment est-ce que je pourrais recruter de telles personnes?

3. Comment est-ce que je vais déterminer si le bénévole est la bonne personne pour le travail décrit?

4. Est-ce que je vais devoir entraîner cette personne et comment?

5. Comment est-ce que j'entends diriger (superviser) le travail du bénévole?

6. Quand et comment la personne sera-t-elle évaluée?

7. Est-ce que l'association va reconnaître la contribution du bénévole de façon particulière?

Il est important de planifier. C'est en tenant compte des motivations et des attentes de vos bénévoles, que vous encouragez leur implication enthousiaste et assurez ainsi leur satisfaction. Le conseil d'administration peut ainsi développer sa confiance face à ses ressources et partager ses responsabilités en en remettant quelques-unes dans les mains de ses membres.

## Chapitre 8

## QUELQUES TRUCS

Nous venons de vous bombarder de théorie - la gestion de ressources humaines, la motivation, les attentes du bénévole et de l'association et enfin la délégation et la coordination. Tous ces concepts sont importants dans la gestion des bénévoles.

Il y a aussi des "trucs" pratiques qui vous aideront à impliquer vos membres dans le fonctionnement de l'association. Surtout, n'oubliez pas de "faire faire".

1. Nommez-vous un responsable du bénévolat au sein du conseil d'administration. Son rôle sera de recruter des bénévoles qui seront à leur tour responsables d'activités. C'est l'effet pyramide décrit précédemment.

2. Mettez sur pied un comité d'accueil. Ses responsabilités seront de:
   - entrer en contact avec les nouveaux membres;
   - les informer sur l'association;
   - être informé de leurs habiletés, intérêts et disponibilité à participer aux activités de l'association. Un exemple de formulaire d'inscription est présenté au Tableau no. 2 (pages 44 et 45). Un format possible d'inventaire d'intérêts est présenté au Tableau 3 (pages 46 et 47).

TABLEAU 2: EXEMPLE DE FORMULAIRE D'INSCRIPTION

FORMULAIRE D'INSCRIPTION

L'information que vous nous donnerez nous permettra de vous offrir des services selon vos intérêts et de vous impliquer dans certaines activités, selon votre disponibilité.

NOM:_____ PRENOM:_____ DATE:_____

ADRESSE:_____ Tél.: maison:_____
_____ bureau:_____

Date de naissance: _____

Nombre d'enfants:_____ Nom: _____ Age: _____
_____ _____
_____ _____

Niveau d'éducation: _____

Expériences de travail: _____
_____

Habiletés, entraînement particulier, intérêts (danse, chant, artisanat, dactylo...:_____
_____

Quels genres d'activités vous intéressent particulièrement?
_____

TABLEAU 2: (suite)

A quels genres de projets aimeriez-vous participer et avec quels groupes d'âge?_____

_____

Avez-vous du temps à donner pour travailler à divers projets de votre association? _____

Nombre d'heures par semaine _____ Chaque semaine: oui ___
ou par mois _____ non ___

N'importe quand: oui ____
non ____

Avez-vous des jours et des heures préférés? _____

_____

_____

Autres commentaires que vous jugez pertinents:_____

_____

_____

Merci!

TABLEAU 3: INVENTAIRE D'INTERETS

A remplir avec le bénévole lors des premières rencontres, et de façon régulière avec tous les membres, anciens et nouveaux.

Nom: _____ Date: _____

| Les choses que j'aime faire | Toujours | Souvent | Peu | Pas du tout | Commentaires |
|---|---|---|---|---|---|
| Lire et écrire | | | | | |
| Prendre des responsabilités | | | | | |
| Parler en public | | | | | |
| Rencontrer de nouvelles personnes | | | | | |
| Danser et chanter | | | | | |
| Classer et mettre à jour | | | | | |
| Dactylographier | | | | | |
| Réparer des machines | | | | | |
| Dessiner, peindre | | | | | |
| Activités de plein air | | | | | |
| Recherche et analyse | | | | | |
| Sports | | | | | |
| Solutionner des problèmes de finance | | | | | |
| Vendre ou entrer en contact avec des gens | | | | | |
| Construire des objets; réparer | | | | | |

TABLEAU 3 (suite)

| Les choses que j'aime faire | Toujours | Souvent | Peu | Pas du tout | Commentaires |
|---|---|---|---|---|---|
| Enseigner | | | | | |
| Recevoir; faire la cuisine | | | | | |
| Décorer | | | | | |
| Prendre des décisions | | | | | |
| Présider ou animer des réunions | | | | | |
| Animer un groupe de discussion | | | | | |
| Autre (spécifiez): | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

3. Déléguez des tâches à vos bénévoles. Pour ce, il faut:
   - définir les tâches à accomplir;
   - analyser les tâches en fonction des habiletés requises et des motivations possibles (voir Tableau 4, pages 49 et 50);
   - choisir des bénévoles selon leurs intérêts, leurs habiletés et leur disponibilité (à l'aide du formulaire d'inscription et de l'inventaire décrits précédemment);
   - leur demander de s'impliquer;
   - les entraîner;
   - négocier leurs responsabilités;
   - les laisser faire;
   - vérifier si tout se passe bien.

4. Gardez tout le monde informé:
   - rencontres de comités;
   - téléphones, lettres;
   - bulletin de nouvelles aux membres.

5. Evaluez.

6. Remerciez:
   - dire aux bénévoles que leur travail a été apprécié;
   - annoncer publiquement le travail fait et par qui (reconnaissance publique);
   - publier les résultats des efforts bénévoles (journal, annonce, pamphlet...).

TABLEAU 4: ANALYSE DE TACHES RELIEES AUX MOTIVATIONS

| Motivations | Questions |
|---|---|
| Besoin d'accomplissement | (1) Quelle initiative est laissée au bénévole quant aux méthodes de travail et à l'échéancier?<br>(2) Le bénévole a-t-il le choix quant à l'aide qu'il peut s'adjoindre ou quant aux directives reçues?<br>(3) Jusqu'à quel point un rendement efficace et sans accroc contribuera-t-il au bon fonctionnement de l'association?<br>(4) Jusqu'à quel point la tâche présente-t-elle un défi pour le bénévole?<br>(5) Est-ce que la tâche se prête à un feedback précis et direct? |
| Besoin de pouvoir | (6) Jusqu'à quel point le bénévole peut-il diriger d'autres bénévoles?<br>(7) Combien de temps devra-t-il réserver pour les relations interpersonnelles à l'intérieur de sa tâche?<br>(8) Jusqu'à quel point le bénévole devra-t-il interagir avec les administrateurs?<br>(9) Quel contrôle le bénévole peut-il exercer quant à l'échéancier et aux méthodes de travail? |

Tableau 4 (suite)

| Motivations | Questions |
|---|---|
| Besoin d'appartenance | (10) Avec combien de personnes le bénévole devra-t-il interagir pendant la durée du projet?<br>(11) Avec combien de personnes le bénévole devra-t-il interagir lorsqu'il est au bureau et sur une base régulière?<br>(12) Est-ce que le résultat final dépend d'une coopération entre individus?<br>(13) Y a-t-il du temps pour des interactions personnelles, non reliées à la tâche?<br>(14) Jusqu'à quel point la tâche nécessite-t-elle la formation d'équipes de travail? |

En implantant quelques-unes de ces actions, vous aurez un meilleur contact avec vos membres et il vous sera plus facile de comprendre leurs attentes et leurs intérêts. De leur côté, ils se sentiront écoutés, considérés et ainsi se verront partie intégrante de l'association. C'est alors que vous formerez, tous, une association dynamique et vivante.

## Chapitre 9

## UNE ASSOCIATION QUI APPARTIENT A SES MEMBRES

Trop souvent, on oublie que les membres d'une association sont sa ressource la plus précieuse. Les quelques personnes actives au sein de l'association, en général le conseil d'administration, souvent essouflées, ne demanderaint pas mieux que de pouvoir se décharger un peu et d'en amener d'autres à s'impliquer à la préparation et à l'organisation d'activités.

Ils se plaignent qu'ils sont débordés, brûlés, que tout risque de tomber à l'eau. Ils le crient sur tous les toits, mais ils ne pensent pas aller cogner aux portes. Le membre aime être approché individuellement; il aime qu'on lui demande ce qu'il veut faire et combien de temps il peut y mettre; finalement il aime comprendre ce qu'il peut faire et comment sa participation contribue à l'évolution de son association.

Quand vous aurez pris l'habitude d'inviter vos membres à s'impliquer activement dans leur association, vous pratiquerez la gestion des bénévoles. Au fur et à mesure de leur participation, vos bénévoles comprendront mieux le fonctionnement de l'association et la place qu'ils y occupent. Ils développeront, grâce à votre encadrement, leur sens des responsabilités face à leur association.

# BIBLIOGRAPHIE

Cohen, Herb: You Can Negotiate Anything, Bentam Books, Secaucus, New Jersey, 1981.

Cribbin, Janes J.: Effective Managerial Leadership, Amacom, New York, N.Y. 1972.

Wilson, Marlene: The Effective Management of Volunteer Programs, Volunteer Management Associates, Johnson Publishing Co, Boulder, Colorado, 1979.

Wilson, Marlene: Survival Skills For Managers, Volunteer Management Associates, Johnson Publishing Co., Boulder, Colorado, 1981.

## EVALUATION

Cette trousse se veut un outil pour aider les personnes bénévoles comme vous dans leur travail. A ces fins, il est important que les gens qui s'en servent soient aussi ceux qui évaluent la trousse: son utilité, sa clarté, sa logique...

Pour cette raison, nous vous demandons de prendre quelques minutes pour nous donner votre évaluation de cette trousse d'apprentissage.

1. Avez-vous trouvé le language utilisé facile à comprendre ou non?

   _____

2. Pouvez-vous nous indiquer les passages, paragraphes ou mots où vous avez eu des difficultés?

   _____

   _____

   _____

   _____

3. Avez-vous trouvé les informations utiles ou non? Pourquoi?

   _____

   _____

   _____

   _____

.../2

4. Quelle section vous a été la plus utile? La moins utile?

_____

_____

_____

_____

5. Y avait-il certaines informations ou certains apprentissages que vous auriez aimé voir, mais qui n'y étaient pas?

_____

_____

_____

_____

6. Les exercices vous ont-ils été utiles ou non? Pourquoi?

_____

_____

_____

_____

7. Comment avez-vous trouvé le format de présentation?

_____

_____

_____

_____

.../3

8. La trousse répondait-elle à vos attentes?

_____

_____

_____

_____

9. Autres commentaires

_____

_____

_____

_____

Merci.

Afin de nous permettre de compiler vos opinions, et faire des changements si nécessaire, nous vous demandons de nous renvoyer les fiches d'évaluation à l'adresse suivante:

SERVICE DE CONSULTATION ET DE DÉVELOPPEMENT

**La Fédération des Francophones Hors Québec Inc.**

1404 - 1, RUE NICHOLAS, OTTAWA (ONTARIO) K1N 7B6
Tél.: (613) 563-0311